

Fit im Wandel?

Demografiefeste Personalentwicklung in Thüringen

Das Projekt wird aus Mitteln des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Impressum

Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis des Projekts "Demografiefeste Personalentwicklung" des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V. im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie. Koordinator des Netzwerks ist die IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH.

Förderer: Das Projekt wird aus Mitteln des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Förderkennzeichen: WB 080041
Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme
Titel: Fit im demografischen Wandel?
Erfurt, 2009

ISBN: 3-9811030-8-4
978-3-9811030-8-3

Herausgeber/Bezugsadressen: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (BWTW e. V.)
Geschäftsführerin: Anette Morhard
Projektleitung: Anja Liebscher
Magdeburger Allee 4
99086 Erfurt
T +49 361 60155-330
F +49 361 60155-399
info@bwtw.de
www.bwtw.de

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
Lossiusstraße 1
99094 Erfurt
Geschäftsführerin: Roswitha Weitz
T +49 361 65319352
F +49 361 6759177
info@iw-thueringen.de
www.iw-thueringen.de

Autor: Dr. Martin Lampert

Auflage: 500 Exemplare

Druck & Layout: wedea Werbung und Design GmbH
Schwabhäuser Straße 18
99867 Gotha

Inhaltsverzeichnis

1. Dimensionen des demografischen Wandels in Thüringen	4
1.1 Die quantitative Dimension des demografischen Wandels	5
1.2 Die regionale Dimension des demografischen Wandels	7
1.3 Altersstrukturelle Aspekte des demografischen Wandels	10
1.4 Qualitative Aspekte des demografischen Wandels	11
2. Was können Sie tun?	15
Vier Handlungsfelder für Ihren Erfolg!	
2.1 Handlungsfeld 1: Passende Arbeitsorganisation	17
2.2 Handlungsfeld 2: Erfolgreiche Unternehmenskultur	24
2.3 Handlungsfeld 3: Zielsichere Personalarbeit	28
2.4 Handlungsfeld 4: Zeitgemäßer Gesundheitsschutz	32
3. Was können wir für Sie tun? Weiterbildung zur Demografieberaterin/ zum	
Demografieberater	36
4. Wechselseitig voneinander lernen: Best Practice	38
5. Weiterführende Literatur	40
6. Der Autor stellt sich vor	42

1. Dimensionen des demografischen Wandels in Thüringen

Demografische Veränderungsprozesse haben allgemein vier Dimensionen:

- die quantitative Dimension,
- die qualitative Dimension und schließlich
- die regionale Dimension,
- die zeitliche Dimension.

Die *quantitative* Dimension umfasst dabei den Bevölkerungsumfang als solchen sowie die Alterszusammensetzung der Bevölkerung. Aus Sicht von Unternehmen sind hier insbesondere das zu erwartende Arbeitsangebot im Ganzen, die künftige altersstrukturelle Zusammensetzung von Belegschaften sowie Risiken der Nachwuchsgewinnung interessant.

Die *qualitative* Dimension des demografischen Wandels umfasst Faktoren, wie die künftigen Qualifikationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Leistungsfähigkeit sowie Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes.

Demografischer Wandel vollzieht sich des Weiteren *regional* sehr unterschiedlich. So werden geografisch sehr nah beieinander liegende Landkreise abhängig von ihren Standortfaktoren, wie Image der jeweiligen Region, Ansiedelung von Industrie, Forschungseinrichtungen oder kultureller Ausstattung sehr verschiedene Wandlungsszenarien erleben.

Schließlich ist auch die *zeitliche* Dimension des demografischen Wandels ein entscheidender Faktor. Bevölkerungsrückgänge werden Thüringen und Deutschland nach demografischen Vorausberechnungen dauerhaft erleben. Entscheidender für Unternehmen wird allerdings der Veränderungsprozess in der Altersstruktur ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Sie ist für Unternehmen die eigentliche demografische Herausforderung, nicht der Bevölkerungsrückgang als solcher. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung wird zeitlich recht nah eintreten und etwa um 2015 bis 2020 ihren Höhepunkt erreichen.

Betrachtet man den demografischen Wandel, so sind drei Einsichten für Personalverantwortliche fundamental:

- seine Unumkehrbarkeit: die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der nächsten 20 bis 30 Jahre in Thüringen sind bereits geboren. Die Größe der künftigen Jahrgänge in Berufsausbildungen, Studium und Beruf kann also nur noch durch Migration beeinflusst werden.
- seine Konstanz: Rückgang und Alterung der Bevölkerung insgesamt und aller Erwerbstätigen wird über die nächsten Jahrzehnte andauern mit einem vorläufigen Höhepunkt um 2015 bis 2020.
- seine Härte: je nach Region in Thüringen wird das Arbeitskräftepotential um bis zu 25 % abschmelzen

1.1 Die quantitative Dimension des demografischen Wandels

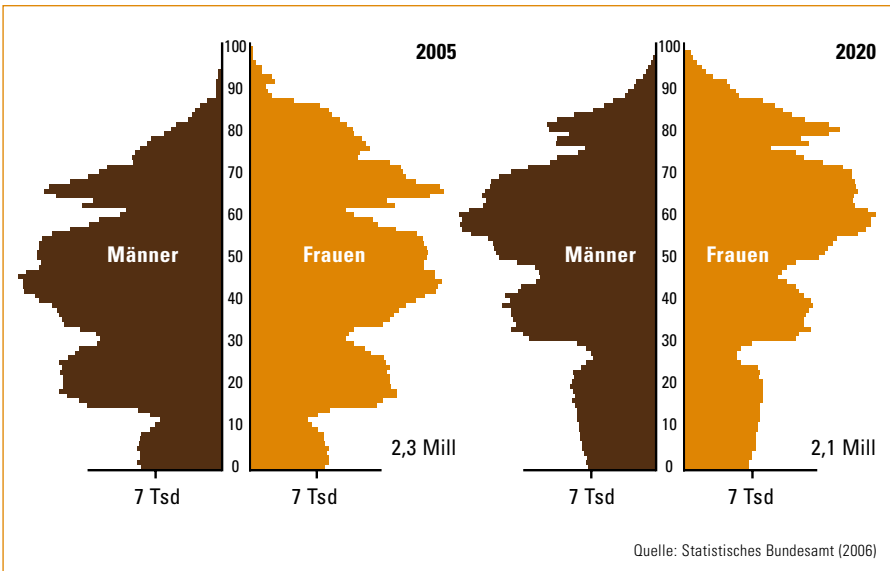


Abb. Bevölkerung Thüringens 2005 und 2020 im Vergleich

Die klassische Variante, den Umfang einer künftigen Bevölkerung grafisch darzustellen, sind so genannte Bevölkerungspyramiden. Dargestellt wird hier, nach Geschlechtern getrennt, der Umfang der Bevölkerung in den jeweiligen Jahrgangskohorten von der Geburt bis zum Tod.

Die Darstellung auf den oberen beiden Skizzen stellt einen Vergleich der Alterszusammensetzung und des Bevölkerungsumfangs Thüringens im Jahr 2005 und 2020 dar. Deutlich wird hieran die Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung bis 2020. Während jüngere Jahrgänge in ihrem Umfang tendenziell abnehmen, erhöht sich der Anteil älterer Jahrgangsgruppen zunehmend. Deutlich wird auch das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung. Die Jahrgangsgruppen ab 60 Jahren aufwärts werden 2020 sehr viel stärker besetzt sein als noch im Jahr 2005. Die Einschnitte zeigen, von unten her betrachtet, zunächst den Wendeknick, danach den so genannten *Pillenknick* in den 1960er und 1970er Jahren. Der obere Einschnitt stellt den Bevölkerungsverlust Thüringens im Zweiten Weltkrieg dar.

Die ursprüngliche Baumform im Jahr 2005 gleicht sich also zunehmend der Form eines Pilzes an.

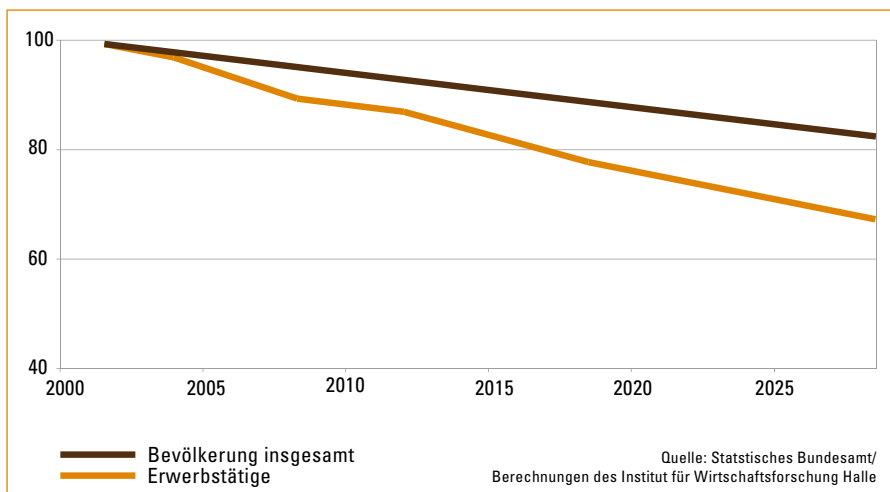


Abb. Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung Thüringens 2000 bis 2030

Alterung und Schrumpfung der Gesamtbevölkerung geht einher mit einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung.

Wie die oben angeführte Übersicht exemplarisch zeigt, wird bis zum Jahr 2030 die Gesamtbevölkerung in Thüringen um etwa 15 % zurückgehen. Die Personengruppe im Alter zwischen 20 und 65 Jahren, der klassisch erwerbstätige Teil der Bevölkerung, dagegen um bis zu 30 %.

1.2 Die regionale Dimension des demografischen Wandels

Region	1990 - 2002	2002 - 2020	1990 - 2020
Nordthüringen	-6,8	-15,6	-21,3
Mittelthüringen	-5,4	-3,5	-8,7
Südthüringen	-8,1	-10,6	-17,8
Ostthüringen	-11,2	-15,9	-25,3
Thüringen gesamt	-7,9	-11,4	-18,2

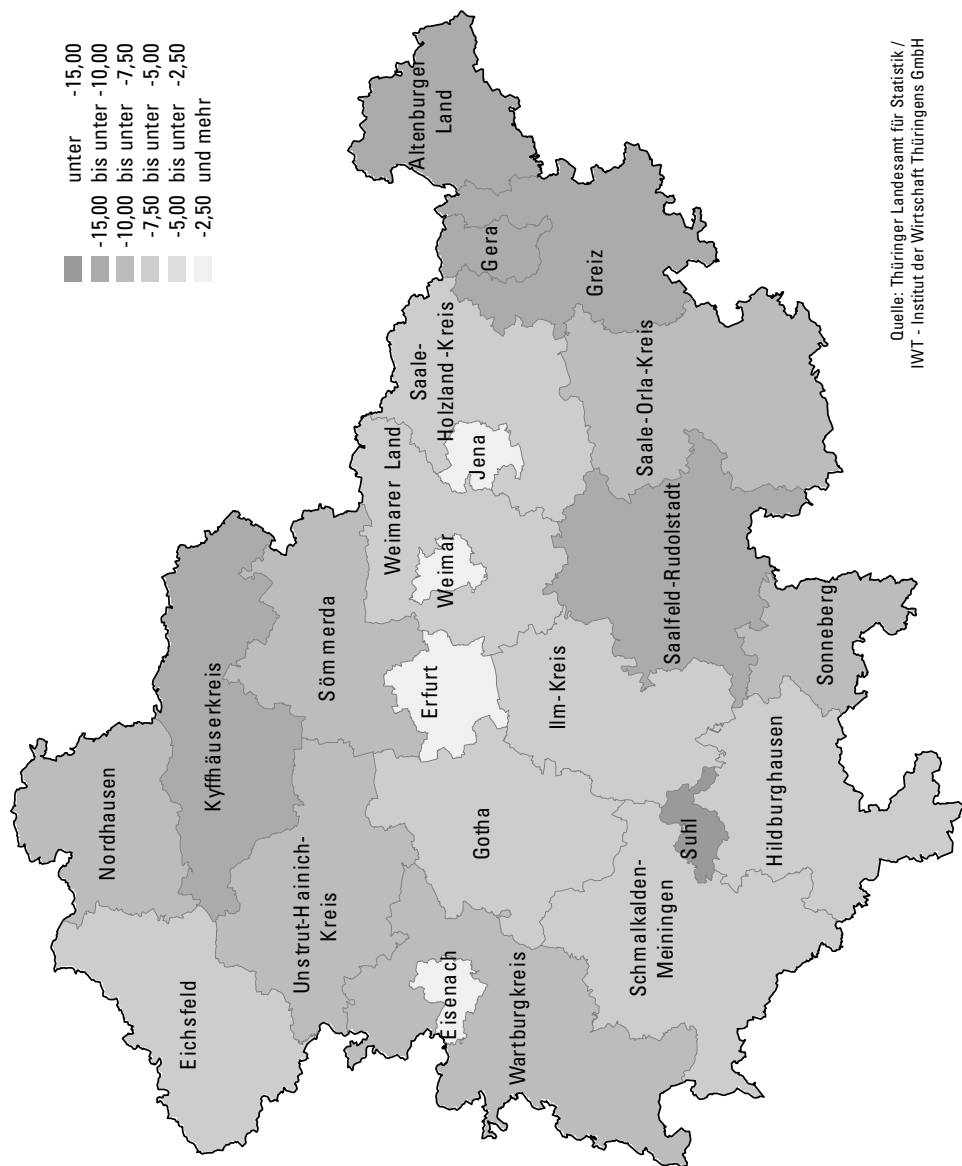
Quelle: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (2006), 15/eigene Berechnungen.

Tab. Bevölkerungsentwicklung verschiedener Regionen Thüringens bis 2020

Die obere Tabelle zeigt die regionale Bevölkerungsentwicklung in Thüringen bis zum Jahr 2020. Wie wir sehen können, verändert sich die Bevölkerung in Thüringen je nach Region stark unterschiedlich. Während Nord- und Ostthüringen bis 2020 eine Abnahme von über 20 % ihrer Einwohner gegenüber dem Jahr 2002 verzeichnen werden, ist die Bevölkerungsabnahme in Mittelthüringen weit weniger dramatisch. Dennoch ist der Freistaat Thüringen im bundesweiten Vergleich eine der am stärksten von demografischen Veränderungen betroffenen Regionen.

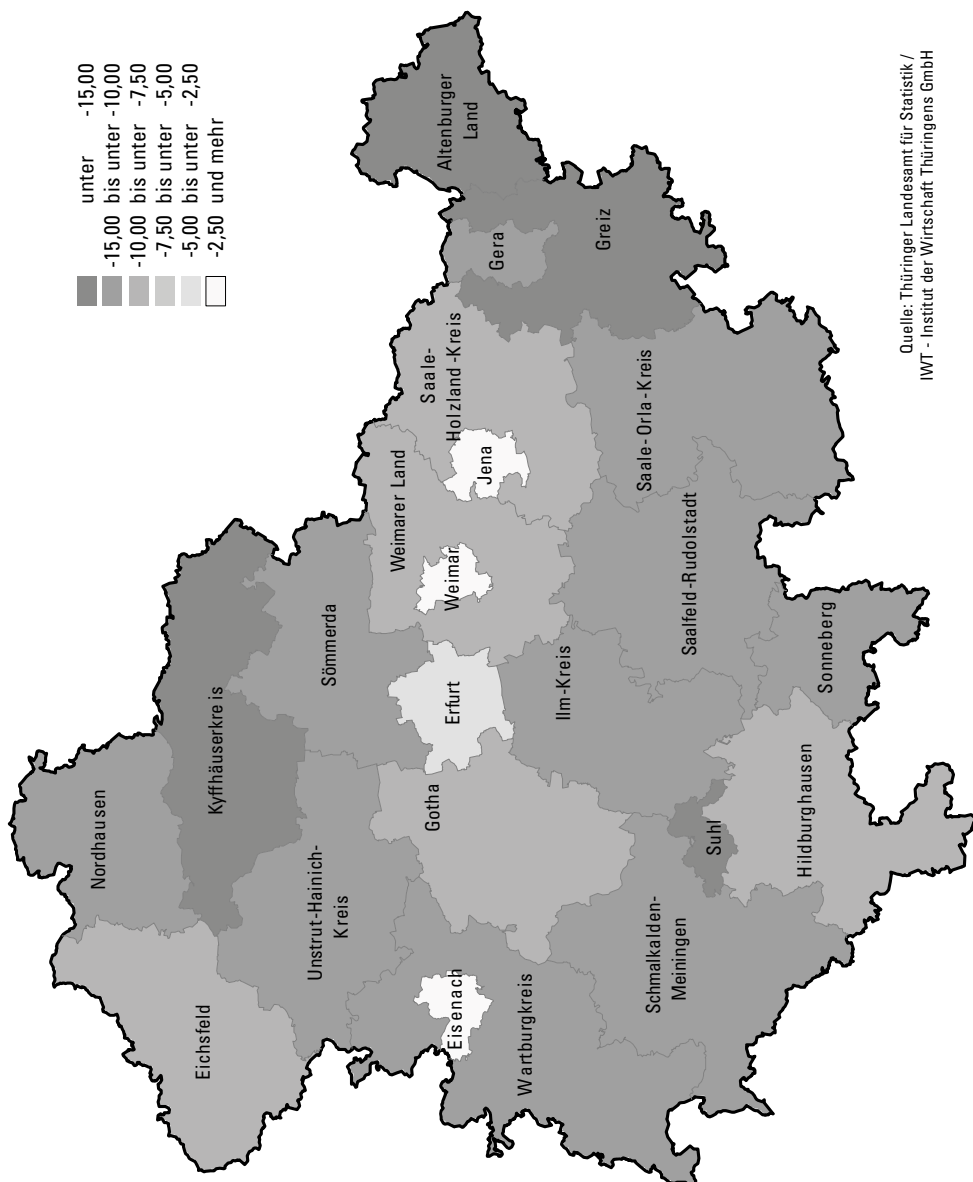
Im Vergleich dazu wird beispielsweise der Raum Westsachsen lediglich 5,8 % seiner Bevölkerung von 1990 bis zum Jahr 2020 verlieren.

Die beiden Grafiken auf der folgenden Seite verdeutlichen den stark unterschiedlichen Verlauf des demografischen Wandels in den Regionen Thüringens von 1998 bis 2007 bzw. vom Jahr 2007 bis 2020. Während in der Periode bis 2007 die Räume Eisenach, Erfurt, Weimar und Jena eine leichte Bevölkerungsabnahme verzeichneten, verloren Städte, wie beispielsweise Suhl im selben Zeitraum bereits 15 % und mehr ihrer Einwohner. Der Hauptgrund hierfür liegt in der schlechten wirtschaftlichen Ausstattung dieser Region. Bis zum Jahr 2020 werden die Regionen Ostthüringen und Nordthüringen die Hauptverlierer des demografischen Wandels sein. Sie werden in dieser Periode Bevölkerungsverluste um mehr als 15 % gegenüber dem Jahr 2007 verkraften müssen.



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik /
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abb. Bevölkerungsentwicklung größerer Städte und der Landkreisrestgebiete 1998 bis 2007 (in %)



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik /
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abb. Bevölkerungsentwicklung größerer Städte und der Landkreisrestgebiete 2007 bis 2020 (in %)

1.3 Altersstrukturelle Aspekte des demografischen Wandels

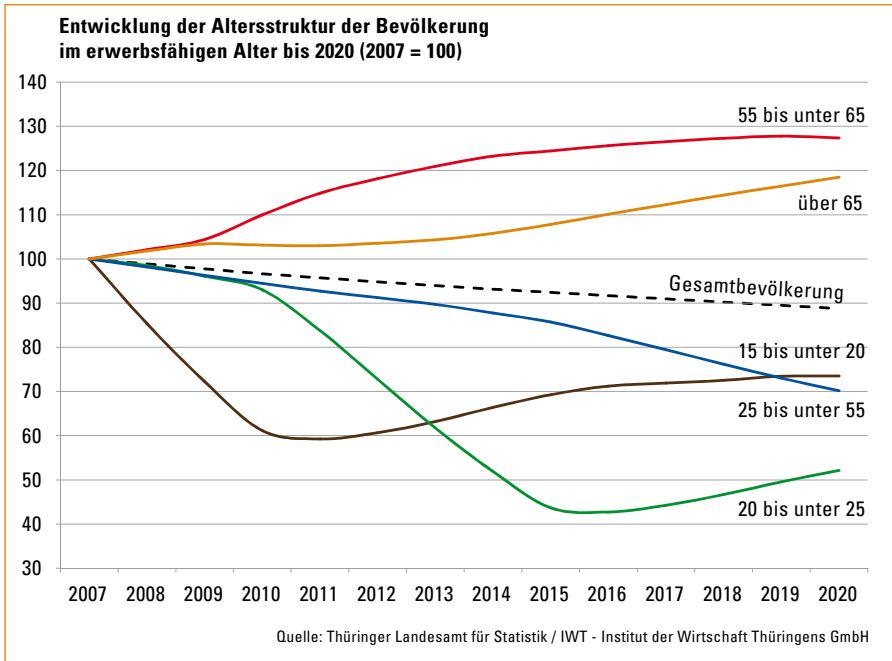


Abb. Altersstruktur der Bevölkerung Thüringens im erwerbsfähigen Alter 2007 bis 2020 (in %)

Die obere Grafik zeigt die Veränderung der Altersstruktur innerhalb des Erwerbspersonenpotentials in Thüringen bis zum Jahr 2020. Die beiden Altersgruppen der 15- bis 19-Jährigen und 20- bis 24-Jährigen werden zunächst bis zum Jahr 2010 bzw. 2015 in ihrem Umfang stark sinken. Bis zum Jahr 2020 werden beide Altersgruppen zahlenmäßig wieder leicht ansteigen. Das Niveau von 2007 erreichen beide jedoch langfristig nicht mehr. Die Grafik zeigt auch sehr deutlich: die einzig dauerhaft anwachsenden Altersgruppen innerhalb der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sind ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 55 und 67 Jahren. Ihre Zahl wird bis 2020 um etwa 20 % bis 28 % gegenüber dem Stand von 2007 zunehmen.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diesen Prozess nochmals. Das stark abschmelzende Erwerbspersonenpotential verteilt sich hauptsächlich auf die Altersgruppen zwischen 15 und 54 Jahren. Die Anzahl der Personen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren steigt dagegen bis zum Jahr 2020 sogar leicht an. Unternehmen, gerade in Ostdeutschland, werden also künftig erfolgreich, innovativ und zukunftsorientiert mit einer wachsenden Zahl älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Markt tätig sein müssen.

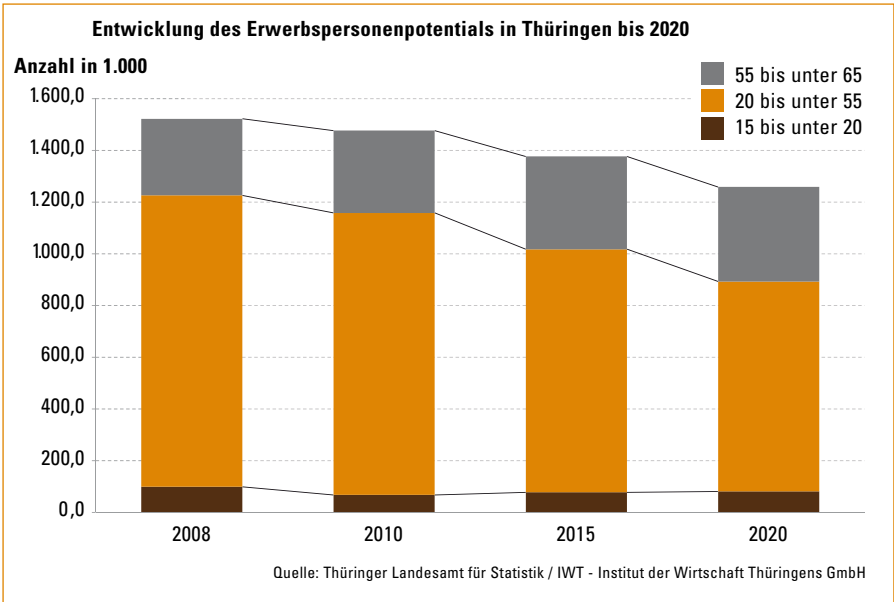


Abb. Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials in Thüringens bis 2020

1.4 Qualitative Dimension des demografischen Wandels

Neben der absoluten Stärke von Schulabgängern wird sich auch deren Bildungsniveau in den nächsten Jahren verändern.

Wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist, wird vor allem der Anteil der Schulabschlüsse mit Realschule oder Hochschulreife stark rückläufig sein. Weit weniger dramatisch sinkt dagegen die Zahl der Absolventinnen und Absolventen ohne Hauptschulabschluss.

Jahr	ohne Hauptschulabschluss	mit Hauptschulabschluss	Realschulabschluss	Hochschulreife	Absolventen gesamt
2005	2.308	5.027	12.833	8.709	28.877
2009	1.400	2.600	6.700	6.900	17.600
2011	1.400	2.700	6.000	4.300	14.400
2013	1.500	3.200	7.100	3.900	15.700
2015	1.600	3.100	7.400	4.700	16.800
2017	1.500	3.200	7.500	4.800	17.000
2019	1.600	3.100	7.400	4.900	17.000
2020	1.600	3.200	7.500	4.900	17.200

Quelle: Thüringer Kultusministerium (2005), Prognose Absolventen. KMK-Meldung, 9.

Tab. Entwicklung der Bildungsabschlüsse in Thüringens bis 2020 (absolut)

Anteil der Auspendler an den SV-Beschäftigten im Wohnort (2006)

Hauptausrichtung

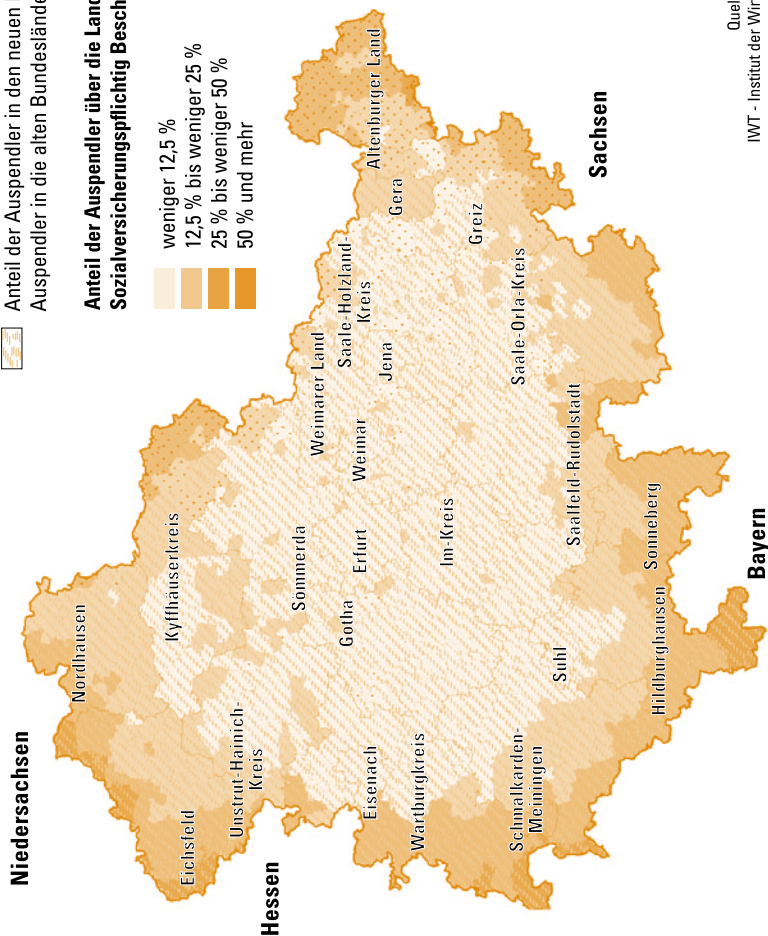
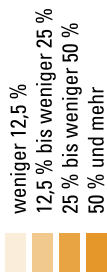


Anteil der Auspendler in den neuen Bundesländern größer
Auspendler in die alten Bundesländer



Anteil der Auspendler in den neuen Bundesländern kleiner
Auspendler in die alten Bundesländer

Anteil der Auspendler über die Landesgrenze an den Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort



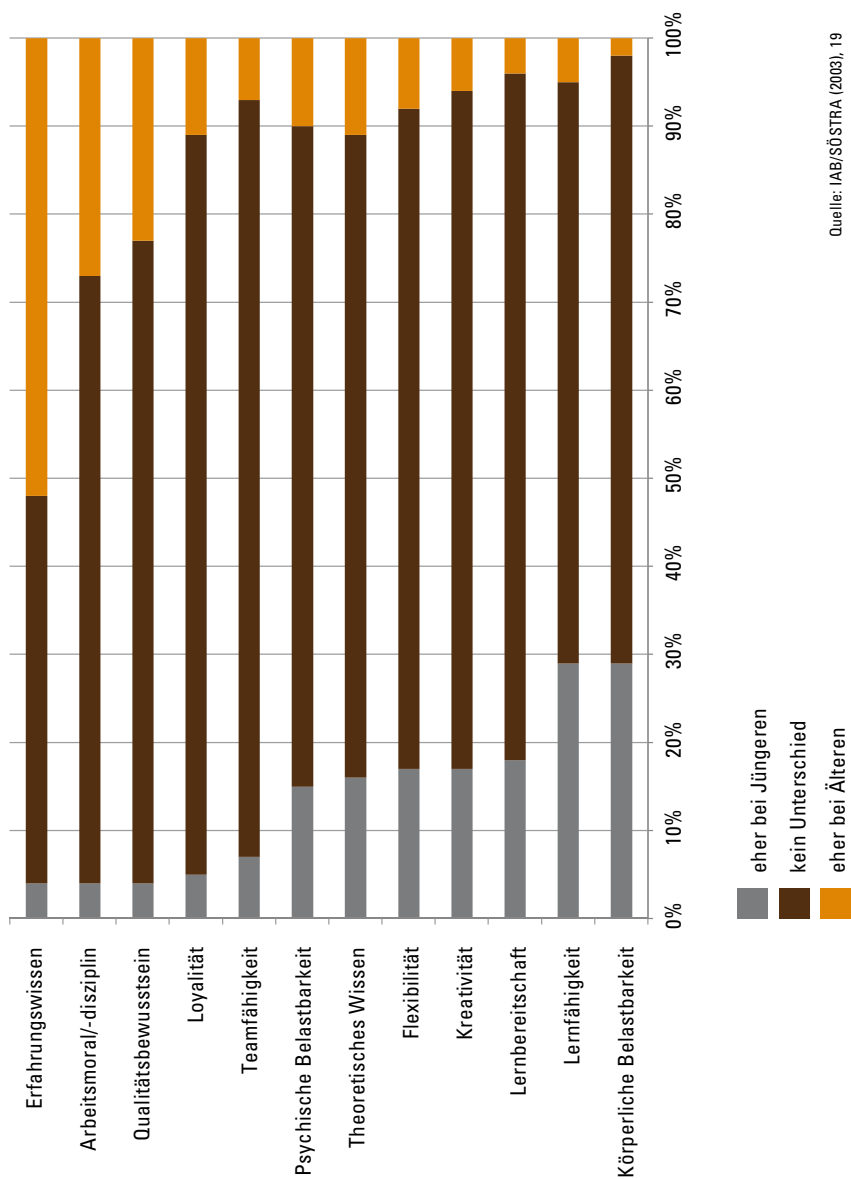
Quelle: Bundesagentur für Arbeit,
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abb. Anteil der Pendler über die Landesgrenze an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2006)

Ein besonderes Phänomen in den jungen Bundesländern ist die nach wie vor starke Arbeitsmigration. Thüringen weist hier zusammen mit Sachsen-Anhalt die höchste Quote an Auspendlern aller Flächenländer auf. Gerade in grenznahen Regionen Thüringens beträgt der Anteil an Auspendlern zum Teil weit über 50 % aller Beschäftigten. Durch Einpendler kann dieser Trend nicht kompensiert werden. Statistisch gesehen, stehen einem Einpendler etwa drei Auspendler gegenüber. Den höchsten Anteil bilden so genannte Tagespendler in grenznahen Regionen, die in Thüringen leben, aber jenseits der Landesgrenzen einer Beschäftigung nachgehen. Diese Migrationsbewegungen verstärken die Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen erheblich, sehen diese sich hierdurch einer doppelten Herausforderung gegenüber: zum einen müssen junge Fach- und Führungskräfte in Zeiten von Nachwuchsmangel gefunden und gehalten werden, zum anderen konkurrieren Thüringer Unternehmen auch mit anderen Regionen um die "besten Köpfe" des Landes.

Vgl.: Thüringer Ministerium für Bau und Verkehr (2006), 26.

Ob Alterung ein Problem wird, hängt ganz entscheidend von der Einstellung von Unternehmen ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber ab. Im Betriebspanel von 2002 (vgl. IAB/SÖSTRA 2002, 17-21) wurden Personalverantwortliche ostdeutscher Unternehmen darauf hin befragt, welche Eigenschaften sie an ihrem Personal am meisten schätzen. Während ältere Arbeitnehmer aus der Sicht von Personalverantwortlichen hier hauptsächlich durch Erfahrungswissen und Arbeitsmoral punkten können, sind Jüngere aus ihrer Sicht eher lernfähig und haben eine höhere körperliche Belastbarkeit. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind also insgesamt nicht weniger einsatzfähig und belastbar, sie haben nur andere Stärken und Schwächen. Die Kunst für Unternehmen wird es also sein, verschiedene Stärken und Schwächen so zusammenzubringen, dass Stärken sich ergänzen bzw. Schwächen sich wechselseitig aufheben.



Quelle: IAB/SÖSTRAT (2003), 19

Abb. Vergleich der Leistungsmerkmale von jüngeren und älteren Beschäftigten

2. Was können Sie tun?

Vier Handlungsfelder für Ihren Erfolg!

Unternehmen werden sich in Zeiten demografischer Wandlungsprozesse verstärkt auf ein geringer werdendes Angebot an qualifizierten Fachkräften einstellen müssen.

Zugleich stellt eine älter werdende Belegschaft zahlreiche Anforderungen an die heimische Wirtschaft. Sie, als Personalverantwortliche und Personalverantwortlicher Ihres Unternehmens, können diesem Trend durch demografiefeste Personalentwicklung begegnen.

Sie beinhaltet:

- eine erfolgreiche Unternehmenskultur,
- passgenaue Konzepte der Arbeitsorganisation,
- eine zielgenaue Personalarbeit von Einstellung bis zur Verrentung Ihrer Mitarbeiterin und Ihres Mitarbeiters sowie
- den zuverlässigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit Ihrer Belegschaft.



Demografiefeste Personalentwicklung fügt dabei Ihrer bisherigen Personalarbeit eine neue Perspektive hinzu. Sie ergänzt übliche betriebswirtschaftliche Aspekte der Personalplanung und des Personaleinsatzes um die Dimensionen längerfristiger Zeitlichkeit und Begleitung des Berufslebenslaufes Ihrer Belegschaft von der nachhaltig angelegten Aus- und Weiterbildung, über Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Gesunderhaltung Ihrer Belegschaft bis hin zur frühzeitigen Nachfolgeplanung Ihrer Fach- und Führungskräfte bei Erreichen des Rentenalters.

Demografiefeste Personalentwicklung ist daher ein hoch komplexes Geschehen. Neben der reinen Personalentwicklung sollten Sie auch die Entwicklung Ihrer Produkte und Ihrer Kundenstruktur beobachten!

Wer dem demografischen Wandel begegnen will, muss ihn aktiv als Unternehmen gestalten!



Was müssen Unternehmen tun?

- Den Wechsel wagen: von einer jugendzentrierten zu einer alters- und altersgerechten Personalentwicklung!
- Lebensbegleitendes Lernen fördern: ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen anders, aber nicht schlechter, als jüngere. Es gilt von daher: kein Lebensalter ist von Weiterbildungsmaßnahmen abzukoppeln!
- Mut haben zu einer zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeitszeiten: Gruppen- und Projektarbeiten, alternsgemischte Teams, Langzeitarbeitskonten, personengerechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Ausdruck moderner Arbeitszeitregelungen!
- Kurativen Gesundheitsschutz durch gezielte Prävention ersetzen: ein zeitgemäßer Gesundheitsschutz fördert den dauerhaften Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Unternehmens. Von daher gilt: Prävention ist besser, als Nachsorge!
- Neue Wege der Mitarbeiterbindung und Rekrutierung von qualifiziertem Personal finden: hier gilt vor allem Ihre Kreativität! Eine gute Vernetzung mit Schulen und Ausbildungsträgern sowie ein erfolgreiches Image Ihres Unternehmens sind Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte!

2.1 Handlungsfeld 1: Passende Arbeitsorganisation

Eine der Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen ist die Anforderung, attraktive Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen im Unternehmen anzubieten.

Eine Möglichkeit, die Attraktivität Ihres Unternehmens zu steigern und gleichzeitig betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten zu berücksichtigen, bieten flexible Arbeitszeitmodelle.

Die große Bandbreite von Wahlmöglichkeiten erlaubt Arbeitgebern einerseits eine hohe Anpassung an Nachfrageschwankungen, andererseits an Bedürfnisse der Belegschaft.



Besonderes Gewicht werden im Zuge des demografischen Wandels Arbeitszeitsysteme bekommen, die sich über die gesamte Berufskarriere erstrecken und so den Anforderungen einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie entsprechen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitsysteme

Diese ermöglichen:

- In Bezug auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Steigerung der Motivation: im hohen Maße werden individuelle Wünsche berücksichtigt und Mitsprache im Unternehmen gefördert.
- Im Hinblick auf Ihre Kunden: eine bessere Erreichbarkeit von kompetenten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern aus dem Unternehmen heraus.
- Im Hinblick auf Ihre Marktposition: eine problemlosere Anpassung der Produktion an Nachfrageschwankungen.
- In Bezug auf Ihre Personalwirtschaft: eine bessere Rekrutierung und dauerhafte Beschäftigung von qualifizierten Fachkräften für Ihr Unternehmen.
- In Bezug auf den Gesundheitsschutz in Ihrem Unternehmen: eine Reduktion von krankheitsbedingten Fehl- und Ausfallzeiten.

Flexible Arbeitszeitmodelle machen Ihr Unternehmen gerade für gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte attraktiv. Fluktuation und hohe Ausfallkosten infolge von Krankheit können so vermieden werden.

Für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies

- mehr Autonomie in der Planung ihrer Erwerbskarriere: eine Steigerung der Employability.
- die Möglichkeit, mehr Weiterbildung nachzufragen: die Umsetzung Lebenslangen Lernens.
- eine Verbesserung der Vereinbarkeit verschiedener Lebensphasen mit Erwerbstätigkeit, die Förderung eines Nebeneinanders von Beruf und Familie.

Verschiedene Modelle von flexibler Arbeitszeit stehen hier zur Verfügung:

**Lebensarbeits-
zeitkonten**

Sie ermöglichen, gerade auch in einer Kombination mit betrieblicher Altersvorsorge, einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. In der Umsetzung wird in aller Regel unterschieden zwischen einem Karrieremodell und dem Performancemodell. Beim Karrieremodell werden Zeit und Entgelt in Zeitbausteine umgerechnet. Beim Performancemodell werden diese in Geldbausteine umgerechnet. Das Performancemodell erlaubt auch eine gezielte Integration der Geldbausteine in betriebliche Alterssicherung.

**Gleitender
Einstieg
in das
Berufsleben**

Dies kann beispielsweise durch eine Kombination von Studium und mehreren Praktikaphasen mit anschließender Übernahme umgesetzt werden. Idealerweise studiert Ihre künftige Fachkraft hierzu an einer Berufsakademie.

**Gleitender
Übergang in
den Ruhestand**

Ein gleitender Übergang in den Ruhestand bedeutet die Abkehr von einem zeitpunktbezogenen Berufsausstieg. Dieser wird statt dessen sukzessive über einen längeren Zeitraum vollzogen. Ihrem Unternehmen ermöglicht dies einen frühzeitigen und schrittweisen Wissenstransfer zu jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihrem Personal wird ein langsamer Übergang in den Ruhestand ermöglicht und der betriebliche Wissenstransfer optimiert.

Sabbaticals

Sabbaticals sind periodisch wiederkehrende Freistellungen des Personals von ihrer Erwerbstätigkeit, ohne das Arbeitsverhältnis dabei zu lösen. Diese Freistellungen können beispielsweise zur gezielten Fortbildung und Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Ihres Personals genutzt werden.

Arbeitszeit à la carte	Die Beschäftigten wählen hier aus unterschiedlichen vom Unternehmen vorgegebenen Optionen ihre individuelle Arbeitszeit aus. Voraussetzung hierfür sind regelmäßige Vereinbarungen der Betriebsleitung mit Arbeitnehmervertretern über die Höhe des Arbeitsvolumens.
Zeitautonome Arbeitsgruppen	Bei dieser Variante eines Langzeitarbeitskontos können Gruppen innerhalb des Unternehmens eigenverantwortlich über ihre Arbeitszeit verfügen. Das von den Verantwortlichen im Unternehmen bestimmte Zeitbudget wird hierzu autonom unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt, unabhängig von Kern- und Gleitarbeitszeiten.
Vertrauensarbeitszeit	Die Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit in Ihrem Unternehmen ermöglicht es Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigenverantwortlich über die Verteilung ihrer individuellen Arbeitszeit zu entscheiden. Sie fördert aufgabenorientierte Arbeitsorganisation und billigt gleichzeitig Ihrem Personal eine hohe Entscheidungsautonomie zu. Die von der Sollarbeitszeit abweichenden Arbeitszeiten sollten allerdings dokumentiert werden.

Was sollten Sie vor einer Einführung beachten?

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sollte grundsätzlich immer begleitet sein von einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und wechselseitiger Wertschätzung beruht. Sie setzt ein hohes Maß an Verantwortlichkeit der Belegschaft und der Unternehmensführung voraus.

Von besonderer Dringlichkeit sind hier:

- die Beachtung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen zur Arbeitszeit,
- eine Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten,
- der Insolvenzschutz zuviel geleisteter Arbeit,
- die Frage der Entlohnung flexibler Arbeit,
- Möglichkeiten, zwischen verschiedenen Modellen flexibel zu wechseln,
- die interne Kommunikation im Unternehmen, also wechselseitiges Einvernehmen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung.

Welche Umsetzungsschritte gilt es zu beachten?



Quelle: Entwicklungspartnerschaft WiKoM (2007).

Schritt 1:

In den meisten Fällen beginnt der Prozess der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle mit einem Gespräch zwischen Geschäftsführung, den Personalverantwortlichen und Mitarbeitervertretern. Auf dieser Ebene werden zunächst betriebliche Ziele formuliert, der Ist-Zustand beschrieben und eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, welche die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle unterstützt.

Schritt 2:

Bei diesem Treffen sollte eine genaue Ist-Soll-Analyse der betrieblichen Situation zu Arbeitszeiten erstellt werden. Ein Thema sollte ebenfalls die Planung der nächsten Schritte sowie die Vorbereitung von Mitarbeiterbefragungen sein.

Schritt 3:

Zur Entwicklung von konkreten Arbeitszeitmodellen sind meist mehrere Treffen der Arbeitsgruppe notwendig. Wichtig ist hier der Einbezug von gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen, den Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsleitung.

Schritt 4:

Dieser Umsetzungsschritt erfüllt die Funktion einer Zwischenevaluation Ihres Vorgehens. Sinnvoll ist hier auch die Erarbeitung von Spielregeln für den Konfliktfall.

Schritt 5:

Die in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Modelle werden hier der Belegschaft vorgestellt und gemeinsam mit ihr diskutiert. Offene Fragen sind hier zu klären, Anregungen aufzunehmen.

Schritt 6:

Gerade bei der Umsetzung komplexer neuer Arbeitszeitmodelle sind Phasen der Erprobung besonders wichtig. Sie helfen, Akzeptanz bei allen Beteiligten zu erhöhen und bei Bedarf, die Modelle sukzessive zu verbessern. Diese Phase dauert üblicherweise bis zu zwölf Monate.

Wo könnten Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten?

Wenn Sie flexible Arbeitszeitmodelle einführen möchten, werden Sie gerade am Beginn eines solchen Prozesses häufig auf Skepsis treffen. Anstehende Veränderungen lösen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig Unsicherheiten aus. Auch der Personalbereich Ihres Unternehmens könnte sich durch eine solche Umstellung überfordert fühlen. Nicht selten herrschen auch Ängste, verursacht durch Kontrollverlust. Daneben könnten auch Schwierigkeiten bei der Berechnung von Mischformen verschiedener Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichen Gruppen oder Abteilungen im Unternehmen auftreten.

Diese Schwierigkeiten sind jedoch zumeist durch eine konsequente Einbindung aller Beteiligten auf allen Planungsstufen im Unternehmen zu lösen.

Wo finden Sie weitere Informationen?

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.:
Mit offenen Augen in die Zukunft,
Frankfurt/Main 2006.

Entwicklungspartnerschaft WiKoM (Hg.):
Instrument für eine zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung,
Gotha 2007.

Schreurs/Morhard (Hg.):
Wettbewerbsfähigkeit steigern durch familienfreundliche Arbeitsplätze. Kooperative Personalpolitik als Chance,
Eschborn 2005.

Personaleinsatz

Den Personaleinsatz alternsgerecht zu gestalten, bedeutet, Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie Veränderungsfähigkeit und die Bereitschaft hierzu frühzeitig zu fördern und langfristig zu erhalten. Grundsätzlich ist eine Ausgestaltung von Arbeit gefragt, welche die physische und psychische Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen fordert und fördert. Langfristige Über- und Unterforderungen sowie einseitige Belastungen sind dabei zu vermeiden.

Ein grundlegendes Analysewerkzeug hierzu ist die Personaleinsatzmatrix bzw. Personaleinsatzanalyse. Mit Hilfe einer solchen Analyse können einseitige physische und psychische Belastungen ermittelt sowie Qualifizierungsbedarfe festgestellt werden. Auf der Seite 23 finden Sie hierzu ein konkretes Beispiel.

Auf einer Personaleinsatzmatrix sollten Geburtsdaten der Beschäftigten sowie typische Tätigkeiten einer Abteilung vermerkt werden. Zeile 2 zeigt eine Bewertung dieser Tätigkeiten

nach ihrem Belastungspotential. Für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte zudem zwischen Stamarbeitsplätzen oder gelegentlichem Einsatz in einzelnen Tätigkeiten unterschieden werden.

Sie als Unternehmerin oder Unternehmer haben damit ein erstklassiges Werkzeug zur Identifikation von Risikoarbeitsplätzen und können rechtzeitig über Qualifizierungsmaßnahmen und Arbeitseinsatzstrategien Belastungshäufungen vermindern.

Betrieblich erprobte Umsetzungsmaßnahmen zur Vermeidung einseitiger physischer und psychischer Belastungen sind beispielsweise regelmäßige Tätigkeitswechsel (Job-Rotation) oder Erweiterungen des Tätigkeitsspektrums (Job-Enlargement).

Job-Rotation bedeutet einen gesteuerten und planmäßigen Tätigkeitswechsel. Diese Maßnahme erhöht einerseits die Flexibilität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, andererseits vermindert sie einseitige Belastungen. Körperlich anstrengende Tätigkeiten könnten so beispielsweise mit weniger anstrengenden gemischt werden.

Job-Enlargement bedeutet die systematische Erweiterung von einzelnen Tätigkeitsbereichen. Operative Arbeitsschwerpunkte könnten so beispielsweise um planerische oder kontrollierende Tätigkeiten ergänzt werden. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können hier sehr gut ihr jeweiliges Erfahrungswissen einbringen.

Beide Maßnahmen, Job-Rotation und Job-Enlargement, werden auch ausdrücklich von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin empfohlen.

Vgl. Kistler et al (2006)
Vgl. ebenso Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008), 23-26.

Personaleinsatzmatrix									
Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hänge- bahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler	
		3	3	3	2	2	1	1	
Schmidt	1951		X			0		S	
Müller	1953	0	X	0		0	S		
Meyer	1953	0	X		0		S		
Becker	1954		X			0	S		
Bauer	1955	X	0		0	0		S	
Hamann	1957	0	0	0	0	0	X		
Schildner	1957	0	0	0	X			0	
Förster	1958	0	0		X				
Kunz	1960	X		0	0	0			
Uhrmacher	1961	X	0	0	0				
Gerber	1962			X		0			
Hintze	1964		X						
Mathieu	1965	X		0		0	0		
Landau	1965	0	X		0				
Johann	1967				S		X		
Littig	1970	0	0	0	0		X		
Ernst	1971		X						
Braun	1973	0		X		0			
Klein	1974	X	0						
Legende: 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer X = Stammarbeitsplatz 0 = Mehrfachqualifikation S = Schulungsbedarf Alle Angaben wurden anonymisiert.									

Quelle: www.demowerkzeuge.de

Abb. Beispiel für eine Personaleinsatzmatrix

2.2 Handlungsfeld 2: Erfolgreiche Unternehmenskultur

Unternehmen werden in Zeiten demografischer Veränderungsprozesse auf keinerlei Potential ihrer Belegschaften verzichten können. Gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aufgrund mangelnder Nachwuchskräfte künftig länger gesund und innovativ im Unternehmen erhalten werden. Die Einbeziehung Älterer in die Personalpolitik Ihres Unternehmens sollte also künftig zum "guten Ton" Ihrer Unternehmenskultur gehören. Sie ist eine Investition in die Zukunft und ökonomische Notwendigkeit zugleich.

Eine "erfolgreiche Unternehmenskultur" stellt eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen dar. Zentrale Bestandteile einer solchen Unternehmenskultur sollten sein: Potentiale der Belegschaft zu erkennen, zu fordern, zu fördern und Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern abzubauen. Die unten stehende Grafik verdeutlicht beispielhaft Anforderungen an Führungskräfte im demografischen Wandel.



Quelle: ifaa (2009).

Eine Unternehmenskultur ist aber weder lern- noch erzwingbar. Sie wird täglich im Arbeitsumfeld gelebt und sollte hier auch greifbar sein. Sie beinhaltet alle Maßnahmen, die das Mit- und Nebeneinander von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander sowie zwischen Führung und Belegschaft gestaltet. Geprägt wird die Kultur eines Unternehmens dabei von kodifizierten und nichtkodifizierten Bestandteilen, wie

- der Geschichte des Unternehmens,
- den Unternehmenszielen,
- vorgelebten Normen und Denkhaltungen,
- individuellen Interessen,
- bisherigen Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
- niedergeschriebenen Leitbildern und Führungsleitlinien, schließlich aber auch
- allgemeinen Wertvorstellungen.

Erfolgreich wird eine solche gelebte Unternehmenskultur schließlich dadurch, dass sie einerseits dem stetigen Wandel und der Revision von Vorurteilen unterliegt, andererseits die aktuellsten technischen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten einbezieht.

Für die Revision vielfach vorliegender Vorurteile gerade älteren Beschäftigten gegenüber, ist es wichtig zu betonen, dass Alter kein ausschlaggebendes Kriterium für die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten ist. Die Grafik auf Seite 14 zeigte dabei exemplarisch: Beschäftigte in der zweiten Lebenshälfte sind keineswegs zwangsläufig unproduktiv, unmotiviert oder unflexibel. Vielmehr besitzen sie häufig unschätzbare Expertenwissen, haben eine hohe Arbeitsmoral und -disziplin und zumeist auch ein sehr gutes Qualitätsbewusstsein.



Grundsätzlich sollte es also die Pflicht jedes Unternehmens sein, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf sämtlichen Hierarchieebenen verbindet und auf die Förderung jedes Einzelnen und seiner Kompetenzen abzielt.

Als Folge resultieren aus einer solchen erfolgreichen Unternehmenskultur Softskills Ihrer Belegschaft, wie

- Einsatzbereitschaft,
- Loyalität,
- Motivation und
- Innovation.

Wege zum Erfolg

1. Bauen Sie vorhandene negative Sichtweisen Ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber ab! Ältere haben andere Stärken und Schwächen als Jüngere, sind aber insgesamt nicht weniger einsatzfähig und belastbar!
2. Richten Sie Ihren Führungsstil dialogisch-kooperativ aus! Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrer Belegschaft Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit auf folgenden Ebenen:
 - dem Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
 - dem Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander,
 - der Integration von Führungs- und Unternehmenskultur und schließlich
 - zu Kommunikation und Information.
3. Eine entscheidende Voraussetzung für eine funktionierende Arbeitskultur ist eine gute Gesprächskultur im Unternehmen. Es ist notwendig, dass Probleme, Lob und Kritik ausgetauscht werden können und dass ebenso auch institutionelle und strategische Veränderungen des Unternehmens insgesamt im Betrieb offen und transparent kommuniziert werden. Achten Sie daher auf eine möglichst offene Informations- und Kommunikationsstruktur in Ihrem Unternehmen! Informieren Sie Beschäftigte umfassend und rechtzeitig über anstehende Neuerungen und Wechsel in der Strategie des Unternehmens! Entwickeln Sie Regeln zum Umgang mit Lob und Kritik! Und schließlich: Versuchen Sie bei Entscheidungen die davon betroffene Belegschaft, ihre Expertise, Erfahrungen, Wünsche und Anregungen mit einzubeziehen!



Probates Mittel der Umsetzung sind Leitbilder und Führungsleitlinien im Unternehmen!

4. Führen Sie in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche durch!
Versuchen Sie auch für die Zwischenzeit Gesprächswünsche Ihrer Belegschaft zu berücksichtigen!

Gerade im Bezug auf die Arbeitssituation älterer Beschäftigter ist es wichtig, auch die letzten Erwerbsjahre als attraktiven und sinnerfüllten Karriereabschnitt zu gestalten.

Folgende Maßnahmen können hier hilfreich sein:

- Binden Sie das Employability-Management (Beschäftigungsfähigkeits-Management) fest in Ihre Unternehmenskultur ein. Dies bedeutet nicht nur, dass Sie eine Fülle von Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und grundsätzlich auch kein Lebensalter von der Teilnahme ausschließen, sondern auch und zu allererst, dass Sie ein Umfeld schaffen, in dem Ihre Angestellten eigene Kompetenzen entfalten und weiterentwickeln können. Bei der Umsetzung einer demografiefesten Personalentwicklung bietet es sich hier vor allem an, die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung im Unternehmen zu fördern. Schaffen Sie die Grundlagen dafür, dass sich die einzelnen Generationen im Unternehmen nicht als Konkurrenten, sondern als ergänzende Teile des gemeinsamen Zieles "Unternehmenserfolg" erleben. Offenheit, Toleranz, Motivation und Wertschätzung sind dabei entscheidend zur dauerhaften Vermeidung von versteckter oder offener Altersdiskriminierung.
- Ebenso wichtig stellt sich die Einbindung von Diversity-Management in die Unternehmenskultur dar. Dieses Konzept, vorwiegend im angelsächsischen Raum genutzt, umfasst alle Bemühungen, Vielfalt und Heterogenität von Belegschaften gewinnbringend zu nutzen. Formulieren Sie entsprechende Leitlinien gemeinsam mit Ihrer Belegschaft und setzen Sie diese um. Damit schaffen Sie Chancengleichheit und Wertschätzung für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, unabhängig vom Lebensalter, sozialer und physischer Herkunft, sexueller Orientierung oder Gesundheitsgrad.
- Schließlich beachten Sie auch: nicht nur Ihre Belegschaft wird in Zukunft altern, sondern auch Ihre Kunden. Gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hervorragende Ansprechpartner für die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer künftigen Kundenstruktur.

Wo finden Sie weitere Informationen?

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hg.):

Mit offenen Augen in die Zukunft. Projekt betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel. Handreichungen, Frankfurt/Main 2006.

Entwicklungspartnerschaft WiKoM (Hg.):

Instrument für eine zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung, Gotha 2007.

Heyer/Henkel:

Älter werden im Betrieb. Risiko und Chance, Eschborn 1995.

2.3 Handlungsfeld 3: Zielsichere Personalarbeit

Eine der Folgen demografischen Wandels für Unternehmen wird es sein, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Betrieb verbleiben und Verjüngungsprozesse durch Neueinstellungen, gerade von Fach- und Führungskräften, schwieriger werden dürften.

Je deutlicher die demografischen Veränderungsprozesse spürbar werden, umso wichtiger wird ein langfristig ausgerichtetes Personalmanagement in Ihrem Unternehmen.


Eine gute Möglichkeit der Erhebung des IST-Zustandes Ihres Personals und dessen Fortschreibung in die Zukunft hin bilden so genannte **Altersstrukturanalysen**. Mit Hilfe solcher Analysen können Sie eine Reihe unternehmensbezogener Daten sammeln und auswerten:



- Altersstruktur der gesamten Belegschaft und einzelner Abteilungen
- Darstellung der Entwicklung der Altersstruktur in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren
- Fortschreibung der Daten mit verschiedenen Szenarien
(keine Neueinstellungen, verschiedene Neueinstellungen in den nächsten Jahren)

Wichtig ist allerdings: Altersstrukturanalysen sollten kein singuläres Analysewerkzeug sein. Sie vermitteln nur interne Fakten zum Unternehmen und sollten daher eingebettet sein in eine umfassendere demografische Untersuchung. Folgende Leitfragen können hier für Sie relevant sein:

- Was bedeutet der demografische Wandel im Hinblick auf den Absatzmarkt Ihres Unternehmens?
- Mit welchen Produkten und Dienstleistungen werden Sie sich künftig auf dem Markt platzieren?
- Welche Belegschaft ist für diese Produkte und Dienstleistungen nötig?
- Welche personalwirtschaftlichen Instrumente stehen Ihrem Unternehmen bereits zur Verfügung und werden erfolgreich eingesetzt?
- Können diese mit Instrumenten aus dem Bereich Gesundheitsschutz, Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation verzahnt werden?



Altersstrukturanalysen sind ein Werkzeug zur **systematischen Früherkennung** und bildlichen Darstellung **gegenwärtiger** und **zukünftiger** Personalrisiken, die auf die **Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur** unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind. Auf einen Blick sind darin demografiebedingte personelle Risiken erkennbar.

Quelle: www.demowerkzeuge.de

Wie wird bei einer Altersstrukturanalyse vorgegangen?

Das Werkzeug zur Altersstrukturanalyse ist einfach zu handhaben und erfordert vergleichsweise geringe personelle und zeitliche Ressourcen. Das Werkzeug arbeitet auf Excel-Basis. Mittels einer Eingabemaske werden Daten zum Geburtsdatum Ihrer Belegschaft, Eintritt in Ihr Unternehmen und bestimmte Auswahlkriterien abgefragt. Das Werkzeug berechnet dann automatisch alle weiteren Funktionen und stellt diese grafisch dar.

Folgende drei Schritte sind für die engere Analyse relevant:



1. Dateneingabe

2. Analyse

3. Interpretation

Obwohl der Aufwand für eine Altersstrukturanalyse also gering ist, liefert sie doch wichtige Informationen und ermöglicht eine Vorausschau in die Zukunft Ihres Unternehmens. Sie eröffnet somit einen umfassenden Planungshorizont im Hinblick auf demografische Veränderungsprozesse. Mit ihrer Hilfe können alle wichtigen personalpolitischen Handlungsfelder abgedeckt werden.

Wo finden Sie weitere Informationen & das Werkzeug zur Altersstrukturanalyse?

http://www.netzwerk-demografie.de/tool_selbst_check.htm

Gruppenspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungspläne

Eine der wesentlichen Erfordernisse demografischer Veränderungsprozesse ist, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig länger innovativ im Unternehmen verbleiben sollten. Eine kontinuierliche Weiterbildungs- und Qualifizierungspraxis in Ihrem Unternehmen ist hierzu eine unabdingbare Voraussetzung.

Eine solche ganzheitliche Qualifizierungsstrategie ist wechselseitig vorteilhaft:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet sich hier die Chance, kontinuierlich im Unternehmen zu wachsen, bereichernde Tätigkeiten zu erfahren und mit zunehmendem Lebensalter auch verantwortungsvollere Tätigkeiten zu übernehmen.

Ihr Unternehmen vermeidet Spezialisierungsfallen und einseitige Belastungen und dadurch frühzeitiges Ausscheiden Ihrer Fach- und Führungskräfte aus dem Unternehmen. Zudem wird Wissen in Ihrem Unternehmen kontinuierlich erneuert und auf neue Marktgegebenheiten hin angepasst. In einer lernenden und wissensbasierten Gesellschaft sichert dies Ihren beständigen Markterfolg!

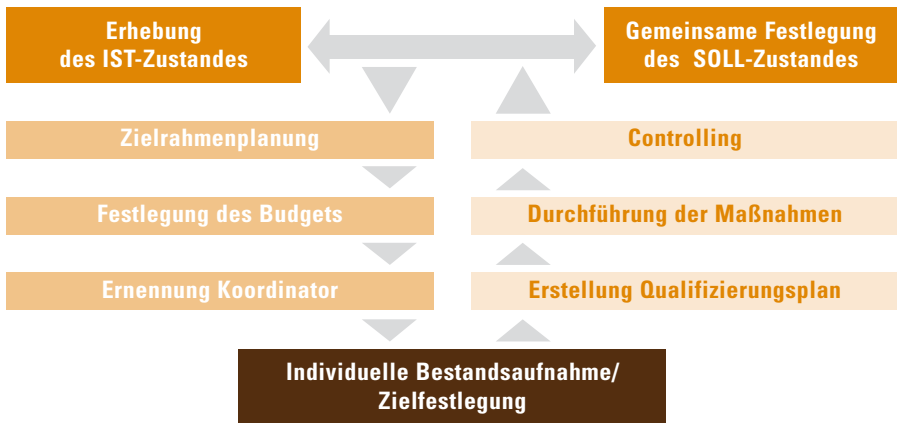
Welche Ziele haben gruppenspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungspläne?

Ziel einer nachhaltigen und zukunftsorientierten Personalentwicklung sollte es sein:

- die Personalplanung und die Personalentwicklung strategisch auszurichten,
- die Potentiale der jetzt älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zu nutzen,
- die Lern- und Veränderungsbereitschaft älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu wecken,
- Neues und tägliches Lernen zur Selbstverständlichkeit zu machen,
- individuell passende Entwicklungswege zu finden und zu vereinbaren,
- alternsgerechte neue Lernformen einzuführen und intergeneratives Lernen zu fördern,
- Vorurteile in Bezug auf Kompetenzen und Lernfähigkeit abzubauen,
- die spezifischen Kompetenzen Älterer und Jüngerer optimal zu kombinieren,
- die jetzt jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf veränderte Berufswege und lebenslanges Lernen vorzubereiten.

Quelle: http://www.m-e-z.de/mez/3-Handlungsf_Personalp/3-2.html.

Wie wird in Ihrem Unternehmen vorgegangen?



Ältere lernen nicht schlechter, als Jüngere. Das haben zahlreiche Untersuchungen gezeigt. Gleichwohl lernen sie anders. Sie sollten daher bei der gezielten Weiterbildungsplanung für ältere Beschäftigte Ihres Unternehmens darauf achten, deren erhebliches Maß an Vorbildung und Erfahrungswissen mit einzubeziehen. Eine Möglichkeit, dieses zu ermitteln, liefert das norwegische Werkzeug VOX.

Den Fragebogen von VOX finden Sie hier:

► http://www.exemplo.de/exemplo/Website_Produnkte/Website_Nachtraege_050901/Competence%20Card_gesamt_DE.pdf

Wo finden Sie weitere Informationen?

Internetseite des BMBF:

Demografischer Wandel – (k)ein Problem!

<http://www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=159&ml=179&si=163&lang=de&css=standard>

Internetseite des Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) GmbH:

Projekt: Mit Erfahrung Zukunft meistern

http://www.m-e-z.de/mez/3-Handlungsf_Personal/3-2.html

2.4 Handlungsfeld 4: Zeitgemäßer Gesundheitsschutz

Zeitgemäßer Gesundheitsschutz hat das Ziel, die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten, im Idealfall über ihre gesamte Berufslaufbahn hinweg.

Verschiedene Faktoren tragen hierzu bei:

- die physische und psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Arbeitsinhalte und Arbeitsumgebung
- die jeweiligen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- das jeweilige Führungsverhalten im Unternehmen



Arbeitsfähigkeit ist also grundlegend abhängig von den Anforderungen an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihren individuellen Ressourcen. Steht beides im Einklang zueinander, kann Arbeit gut ausgeführt werden.

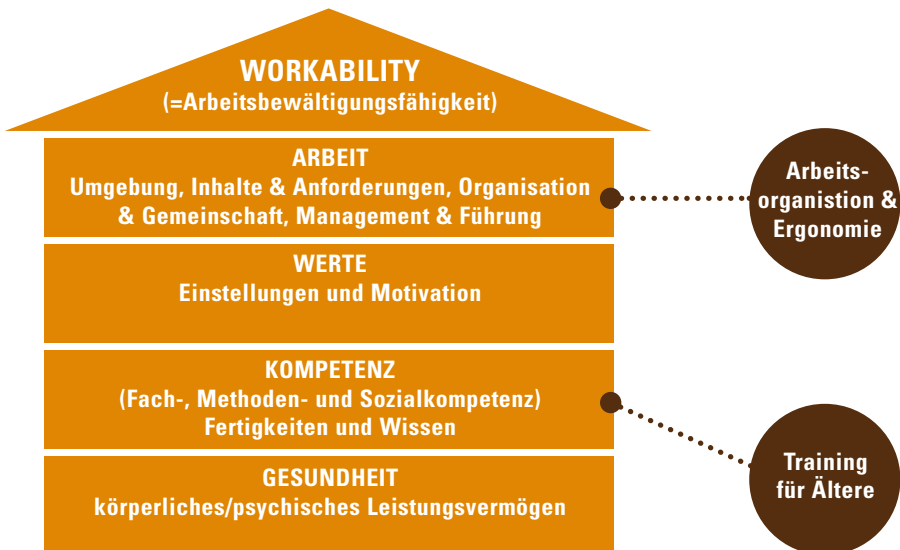


Abb. Haus der Arbeitsfähigkeit

Quelle: Ilmarinen (2002)

Warum ist Arbeitsfähigkeit relevant?

Arbeitsfähigkeit ist von großer Relevanz für

- *alle Erwerbstätigen*: Eine gute Arbeitsfähigkeit ist eine wesentliche Grundlage für das Wohlbefinden des Einzelnen.
- *Betriebe*: Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten entscheidet mit über Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.
- *die Gesellschaft*: Die Arbeitsfähigkeit der Erwerbstätigen eines Landes oder einer Region hat wesentliche Auswirkungen auf die Balance der sozialen Sicherungssysteme.

Sie ist die Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit einer Bevölkerung.

Die Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich sogar verbessern. Eine alters- und altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen ist eine entscheidende Voraussetzung für eine längere Gesundheit und damit Verweildauer Ihrer Beschäftigten im Arbeitsprozess.

Was ist der Workability-Index (WAI)?

Der Workability-Index oder Arbeitsbewältigungsindex ist ein Messinstrument zur Bestimmung der Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es handelt sich hierbei um einen Fragebogen, unterteilt in mehrere Kategorien, analog zum "Haus der Arbeitsfähigkeit" von Ilmarinen. Er wird entweder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt ausgefüllt oder von Dritten, etwa Betriebsärzten, erhoben. Aus ihm können direkt Handlungsfelder im betrieblichen Gesundheitsschutz erschlossen werden.

Wo finden Sie weitere Informationen zum WAI?

http://www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf_files/downloads/WAI-Fragebogen_Langversion_x0511.pdf

Obwohl der WAI sehr auf individuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Mitarbeiterin abzielt, ist Gesundheit als Voraussetzung für Arbeitsbewältigungsfähigkeit nicht nur die Angelegenheit des Einzelnen. Unternehmen sind, gerade in Zeiten des demografischen Wandels, gut beraten, dieses Handlungsfeld als institutionelle Angelegenheit des gesamten Unternehmens zu begreifen. Es geht hierbei jedoch nicht alleine darum, Krankheiten zu vermeiden, sondern eine aktive Gesundheitsförderung zu betreiben. Ein modernes Gesundheitsmanagement fragt also nicht nur danach, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz krank macht, sondern zusätzlich auch, was ihre Gesundheit und Lebensqualität verbessert.

Folgende Leitfragen empfiehlt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als Anregungen für die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Ihrem Unternehmen:

- Sind Ihre Arbeitsplätze nach ergonomischen Prinzipien gestaltet?
- Ist die angebotene Arbeit gesundheitsförderlich, das heißt abwechslungsreich und ganzheitlich gestaltet?
- Bestehen bei Ihnen Gesundheitszirkel, in denen gesundheitliche Probleme diskutiert und auch Maßnahmen beschlossen werden?
- Wie halten Sie es mit Sportangeboten, möglichst für alle Altersgruppen?
- Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, Seminare für arbeitsgerechte Ernährung anzubieten? Wie sieht das Ernährungsangebot in der Kantine aus?
- Herrscht bei Ihnen dicke Luft? Oder fördern Sie die Gesundheit der Beschäftigten durch Rauchentwöhnungsprogramme?
- Erfahren Ihre Führungskräfte Unterstützung durch Seminarangebote? Werden sie auf den Umgang mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbereitet?
- Können Ältere bei Ihnen die Pausen nach individuellen Bedürfnissen einlegen?

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2009), 18.

Folgende Grundansätze sollten daher für Ihre betriebliche Gesundheitsförderung maßgeblich sein:

- Der integrative Grundsatz: Maßnahmen der Gesundheitsförderung fließen in alle betrieblichen Entscheidungen ein.
- Der gestaltungsorientierte Grundsatz: Prävention ist besser als Nachsorge!
- Der Kooperationsgrundsatz: betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht Aufgabe einzelner, sondern liegt in der Verantwortung des gesamten Unternehmens. Kooperation heißt auch Aufbau von Kooperationsstrukturen!

Kleinere Einzelmaßnahmen:

- Gesunde Kantinenernährung: Betriebe können hier darauf abzielen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine gesunde Ernährung zu sensibilisieren. Bei Firmenfeiern können anstelle von Süßigkeiten ebenso Obst, Quark und Joghurt angeboten werden.
- Bewegung und Sport: nicht nur Sport kann die Gesundheit erhalten, sondern auch mehr Bewegung im Alltag. Versuchen Sie daher Ihre Arbeitsplätze bewegungsförderlich auszustatten.
- Aktionstage zum Thema Gesundheit durchführen: Eine sehr gute Möglichkeit ist hier beispielsweise ein Aktionstag mit dem Angebot verschiedener Sportarten zum Ausprobieren, denn keine Sportart gefällt allen, aber jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter vielleicht eine. Ähnliche Tage könnten auch zum Thema "gesunde Ernährung" durchgeführt werden.
- Bereitstellung von Obstkörben im Unternehmen
- Zusammenarbeit mit einem Fitnessstudio: Gerade kleinere und mittlere Unternehmen, die oft sehr gut in der eigenen Region aufgestellt sind, könnten einen Kooperationsvertrag mit einem Sportcenter vor Ort abschließen. Beschäftigte nutzen diese Einrichtung in Ihrer Freizeit, als Gegenleistung könnten Rabatte bzw. Sonderkonditionen vom Fitnessstudio eingeräumt werden. Eine Liste von möglichen Kooperationspartnern finden Sie in zahlreichen Stadtverwaltungen oder im örtlichen Branchenverzeichnis.
- Anti-Stress-Trainings
- Optimierung der Arbeitskleidung bzgl. Klima
- Aktive Teilnahme an empfohlenen Schutzimpfungen
- Regelmäßiges Angebot von Gesundheitschecks
- Kategorisierung der Arbeitsplätze auch nach gesundheitlichen Anforderungen mit dem Ziel, diese Arbeitsplätze auch gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzubieten.

Wo finden Sie weitere Informationen?

Kleine und mittelständische Unternehmen, die häufig keinen eigenen Experten für Gesundheitsfragen beschäftigen, können auch die Unterstützung der gesetzlichen Krankenkassen in Anspruch nehmen. Diese dürfen seit 2002 Beratungen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung anbieten.

3. Was können wir für Sie tun? Weiterbildung zur Demografieberaterin/zum Demografieberater

Was leisten Demografieberaterinnen und Demografieberater am Ende ihrer Ausbildung?

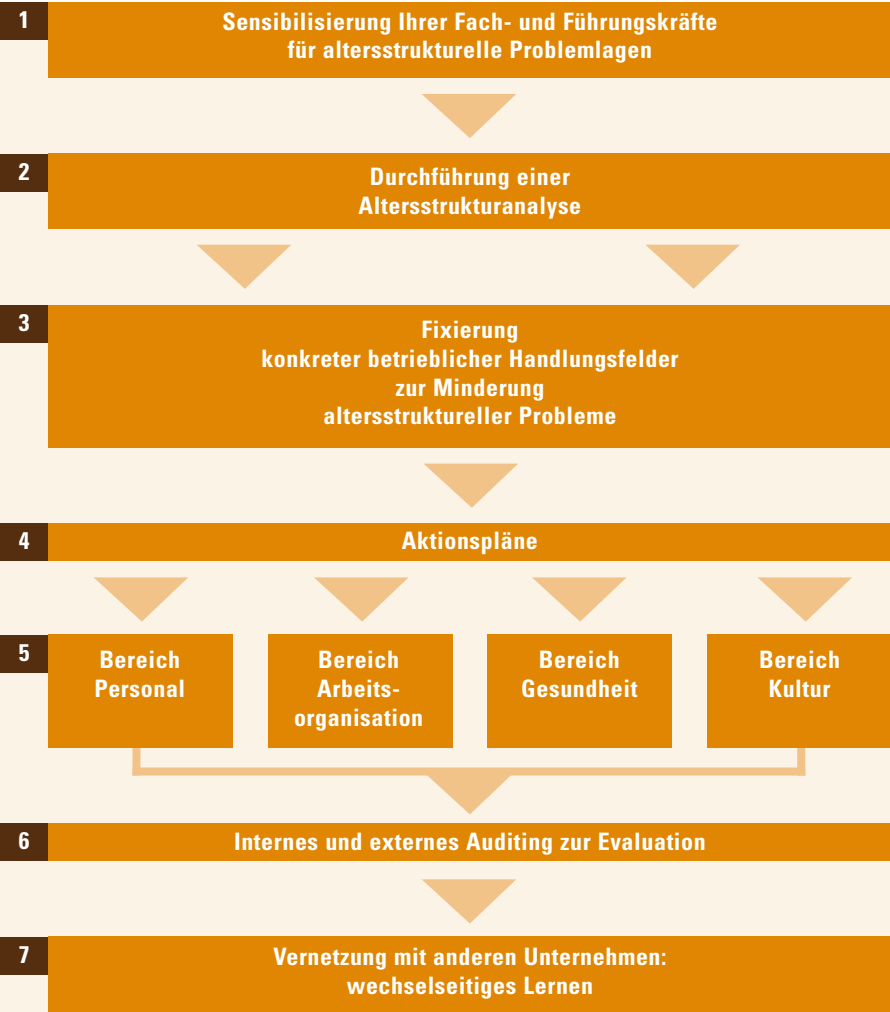
- Sie kennen Analyseinstrumente und Methoden der demografischen Personalarbeit und wenden diese selbständig an.
- Sie wissen um die Ressourcen und Kompetenzen älterer Beschäftigter und sind Initiatoren einer erfolgreichen Unternehmenskultur.
- Sie entwickeln und erproben verschiedene Modelle der Arbeitsorganisation und können Arbeitsabläufe so strukturieren, dass alle Altersgruppen integriert werden.
- Sie achten auf ein altersfreundliches Management von Kompetenzen und Erfahrungen in ihrem Unternehmen.
- Sie sind erste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Hinblick auf einen alle Arbeitsphasen begleitenden Gesundheitsschutz.
- Sie leisten Hilfe zur Selbsthilfe: aus dem Unternehmen heraus, für Ihr Unternehmen!

Die Qualifizierung zur betrieblichen Demografieberaterin und zum betrieblichen Demografieberater wird vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. seit März 2009 als 30-stündiger modularer Ausbildungsgang angeboten.

Folgende einzelne Module werden hierbei abgedeckt:

Modul	Inhalt	Zeit
A	Demografie und Wirtschaft:	4 Std.
A 1	Was bedeutet demografischer Wandel für Unternehmen?	
A 2	Aspekte des Alterns in Theorie und Praxis	
B	Analyseinstrumente und Methoden	6 Std.
C	Alternsgerechte Personalpolitik:	6 Std.
C 1	Arbeitsorganisation	
C 2	Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	
C 3	Wissensmanagement	
D	Führung und Unternehmenskultur:	4 Std.
	Weiterentwicklung von Leitbildern und Führungsleitlinien	
E	Betriebliche Gesundheitsförderung	6 Std.
F	Starke Netzwerke:	4 Std.
F 1	Good Practice und Ansprechpartner	
F 2	Zertifizierung: Alternsgerechtes Unternehmen	

So gehen Demografieberaterinnen und Demografieberater in der Regel im Unternehmen vor:



4. Wechselseitig voneinander lernen: Best Practice



Caritasverband für Ostthüringen e.V.

Kleiststraße 7, 07546 Gera

Herr Andreas Zube: Geschäftsführer

Auf die Weiterbildung zum Demografieberater durch das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie wurde ich durch Werbematerialien aufmerksam.

Besonders angesprochen hat mich die umfassende Perspektive des Thüringer Netzwerks Demografie. Demografiefeste Personalentwicklung wird hier als Querschnittsaufgabe der gesamten Personalentwicklung vom Eintritt bis zur Verrentung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden.

Gerade soziale Träger, so auch mein Verband, finden schon jetzt zunehmend weniger qualifiziertes Fach- und Führungspersonal. Als Betreiber zweier Sozialstationen mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in körperlich und psychisch sehr anstrengenden Tätigkeiten müssen wir zudem mehr in den Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes investieren, um fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger am Arbeitsplatz zu halten. Weiterhin versteht sich der deutsche Caritasverband auch als wertorientiertes Unternehmen, das sehr stark von der christlichen Soziallehre geprägt ist. Die Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dadurch in der Praxis zusätzlich erschwert.

Die Weiterbildung zum Demografieberater hat mir hierfür nötiges Handwerkszeug geliefert: zum einen in der demografischen Analyse mit den Tool "Altersstrukturanalyse", dem WAI und dem qualitativen Fragebogen, zum anderen durch anwendungsorientierte Hilfestellungen und Fallbeispiele einer guten Praxis. Auch Fragen der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie einer altersgerechten Unternehmenskultur wurden hier gut thematisiert.

Kompetente Referentinnen und Referenten rundeten für mich dieses positive Bild ab.

Für die Zukunft werde ich sicherlich mit diesen Methoden weiterarbeiten und den Caritasverband für Ostthüringen demografiefest gestalten. Weiterhin bin ich auch innerhalb unseres Diözesanverbandes Multiplikator einer demografieorientierten Personalentwicklung.

Dem Team des Thüringer Netzwerks Demografie und dem BWTW e. V. wünsche ich weiterhin einen großen Erfolg dieses nützlichen Projekts!

Ihr Andreas Zube



Pflegezentrum Arnold & Wilhelm GmbH

**Große Ackerhofgasse 10, 99084 Erfurt
Herr Florian Namuth**

Pflegezentrum Erfurt

Das Pflegezentrum Erfurt ist ein ambulanter Pflegedienst mit rund 75 Mitarbeitern und mehr als 300 Patienten, von denen einige durch uns rund um die Uhr intensivmedizinisch betreut werden.

Der demografische Wandel in Thüringen ist durch den seit einigen Jahren akuten Fachkräftemangel in unserer Branche für uns direkt spürbar. Daher war es nur folgerichtig sich mit der demografischen Entwicklung im Rahmen einer Fortbildung auseinander zu setzen.

Die ambulante Pflege kranker und alter Menschen stellt hohe Anforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass für uns die Maßnahmen zur gesundheitlichen Prävention im Fordergrund standen. Besonders interessant war in diesem Zusammenhang vor allem der Erfahrungsaustausch mit den Verantwortlichen aus anderen Unternehmen. Die so gewonnen Kontakte wollen wir nutzen, um beispielsweise eine breite Initiative für den Ausbau von Berufsschulplätzen für Auszubildende im Bereich der Altenpflege zu initiieren. Das BWTW, als Mitglied im Thüringer Netzwerk Demografie, bietet dabei auch über die Ausbildung zum Demografieberater hinaus eine Plattform zum Austausch betroffener Unternehmen.

Die Weiterbildung hat uns dahingehend sensibilisiert, dass wir die durchaus vorhandenen Ansätze und Strukturen in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitsorganisation und Gesundheitsschutz verstärkt vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels vorantreiben, um in Zukunft weniger ad hoc reagieren zu müssen.

5. Weiterführende Literatur

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hg.): Mit offenen Augen in die Zukunft. Projekt betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel. Handreichungen, Frankfurt/Main 2006.

Deller/Kern/Hausmann/Diederichs: Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Berlin 2008.

Entwicklungspartnerschaft WiKoM (Hg.): Instrument für eine zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung, Gotha 2007.

IAB/SÖSTRA (Hg.): IAB Betriebspanel 2002 Ostdeutschland, Berlin 2003.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hg.): Erfolgsfaktor Gesundheit. Tagungsbericht zum INQA-Personalforum am 11.11.2004 in Berlin, Dortmund 2005.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, Köln 2005.

Institut der Wirtschaft Köln (Hg.): Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels, Köln 2005.

Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hg.): Demografische Entwicklung in Ostdeutschland. Forschungsauftrag des BMWi (27/04), Halle 2006.

Prager/Schleiter (Hg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaftender Beschäftigung bis ins Alter, Gütersloh 2006.

Schreurs/Morhard (Hg.): Wettbewerbsfähigkeit steigern durch familienfreundliche Arbeitsplätze, Eschborn 2005.

Thüringer Ministerium für Bau und Verkehr (Hg.): Demografiebericht Thüringen 2006, Erfurt 2006.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hg.): Entwicklung des Fachkräftebedarfs in Thüringen. Fortschreibung Jahr 2008, Halle/Saale 2008

Verband deutscher Rentenversicherungsträger (Hg.): Smart Region. Eine innovative Maßnahme zur Bewältigung des demografischen Wandels in europäischen Regionen [DRV-Schriften 62], Bad Homburg 2005.

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (Hg.): Handbuch Demographie Beratung. Erfahrungen, Beispiele und Konzepte für Bildung, Training und Beratung im Handwerk, Düsseldorf 2007.

Nützliche Internetquellen für Sie

- Bayern: Mit Erfahrung Zukunft meistern:
www.m-e-z.de
- Alternsgerechte Qualifizierung Nordbayern:
<http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/index.html>
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz:
www.zukunftsradar2030.de
- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft: Betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel:
www.mit-offenen-agen.de
- Projekt Alternde Belegschaften Nordrhein-Westfalen:
www.alba-nrw.de
- Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg:
www.iffa.info
- BMBF-Transferprojekt zum demografischen Wandel:
www.demotrans.de/
www.demowerkzeuge.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/INQA:
www.arbeitsfaehigkeit.net
- Sozialnetz Hessen: Gesundheitsförderung:
www.sozialnetz-hessen.de
- Initiative Neue Qualität der Arbeit:
www.inqa.de
- Personalmanagement: Soziale Innovation GmbH
www.soziale-innovation.de
- Rostocker Institut für Demografischen Wandel und Beschäftigung:
www.idwb.de
- Thüringer Landesamt für Statistik:
www.tls.thueringen.de

6. Der Autor stellt sich vor:

Dr. Martin Lampert



- 1997 - 2003 Studium der Katholischen Theologie in Erfurt und München
- 2003 - 2004 Studium der Wirtschaftspädagogik an der Universität/GH Kassel
- 2002 - 2003 Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Universität/GH Kassel
- 2003 - 2004 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Universität/GH Kassel
- 2004 - 2008 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Christliche Sozialwissenschaft der Universität Erfurt
- Juli 2008 Abschluss des universitären Promotionsverfahrens zum Doktor Theologie (Dr. theol.)
- Seit 2008 Projektmitarbeiter "Demografiefeste Personalentwicklung" im Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V.

VERÖFFENTLICHUNGEN

Monographie:

Lampert, Martin: Der deutsche Sozialstaat auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Gefährdungen – Lösungsstrategien – Wertung, Saarbrücken 2006.

Artikel:

Lampert, Martin: Arbeitsmarkt und soziale Sicherung in der Perspektive einer christlichen Sozialethik: Theologie der Gegenwart 48/2005, 38 - 48.

Lampert, Martin, Müller, Matthias: "Den Armen gehört das Himmelreich." Die Rolle der Religionen zwischen wirtschaftlicher Entwicklung, kultureller Identität und Suche nach Glück des Einzelnen. Sozialforum Deutschland: 21. - 24. Juli 2005 in Erfurt: Theologie der Gegenwart 48/2005, 297 - 301.

Lampert, Martin: Demographischer Wandel in Deutschland. Ursachen – Folgen – Handlungsempfehlung: Amos. Gesellschaft gerecht gestalten 2/2007, 22 - 30.

Rezensionen:

Tillmann, Frank: Eine Philosophie des Teilens. Von John Rawls zu einer praktischen Gerechtigkeitsutopie, Leipzig/Weißenfels, Ille und Riemer, 2004: Theologie der Gegenwart 49/2006, 386 f.

Heimbach-Steins, Marianne. (Hg.): Christliche Sozialethik. Ein Lehrbuch, Bd. 1, Grundlagen, Regensburg, Pustet 2004: Theologie der Gegenwart 51/2008 (im Erscheinen).

Heimbach-Steins, Marianne (Hg.): Christliche Sozialethik. Ein Lehrbuch, Bd. 2, Konkretionen, Regensburg, Pustet 2005: Theologie der Gegenwart 51/2008 (im Erscheinen).

Gosepath, Stefan: Gleiche Gerechtigkeit. Grundlagen eines liberalen Egalitarismus, Frankfurt/Main: Suhrkamp 2004: Theologie der Gegenwart 51/2008 (im Erscheinen).

TND - Thüringer Netzwerk Demografie

Das TND ist ein Zusammenschluss verschiedener Akteure, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Thüringer Gesellschaft bei der Bewältigung des demografischen Wandels zu unterstützen.

Die Partner und ihre Teilprojekte (TP) im Überblick:

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V.

TP Demografiefeste Personalentwicklung

Eichenbaum GmbH

TP Werterhalt

Handwerkskammer Erfurt

TP Transferstelle Demografie im Handwerk

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

TP Koordination

TP IngNetz

START e. V.

TP Nachhaltige Alternspolitik im Betrieb

TIBOR EDV - Consulting GmbH Thüringen

TP Prozessaudit und Zertifizierung

Universität Erfurt

Lehrgebiet Weiterbildung/Erwachsenenbildung

TP Altersgerechte Weiterbildung

SÖSTRA GmbH Berlin

Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:
www.netzwerk-demografie.de